

# Capitalisme experimental: rumors i cultures corporatives. Estudi d'un cas



Jordi Colobrans  
Universitat Rovira i Virgili

L'article analitza un cas de circulació de rumors comercials en una companyia multinacional de venda directa. L'autor sosté que la cultura organitzativa d'aquesta companyia ha tocat amb la cultura dels negocis de la societat d'acollida. L'enfrontament de dues cultures diferents ha estimulat el sorgiment de rumors que han qüestionat el seu sistema de venda-distribució i el cicle d'activitats de formació i motivació que segueixen els seus distribuïdors. En aquest sentit, els rumors no parlen tant de les característiques de la cultura organitzativa d'aquesta companyia com del tipus de relació conflictiva que s'ha establert entre la multinacional, el seu sistema de venda i la societat d'acollida.

*The article analyzes a case of commercial rumors circulation in a multinational retail corporation. The author contends that the organizational culture of this company came up against the retail culture of the host society. The confrontation of two different cultures stimulated the rise of rumors questioning its systems of distribution and sales and the cycle of motivational and training activities given to its distributors. In this respect, the rumors speak less to the organizational culture of the company than to the conflictive relationship established between the multinational, its retail system, and the host society.*

## Introducció

Sovint, la competitivitat empresarial s'ha associat amb el comportament organitzatiu i la motivació laboral, rarament, però, s'ha fet amb la cultura corporativa i la manera com algunes corporacions estan assumint la funció de donar significat i sentit a la vida de les persones, funció històricament reservada a l'església, als partits polítics i a les comunitats històriques i indígenes.

En alguns casos el terme cultura corporativa s'ha abordat des d'una perspectiva del *management*, és a dir, com un conjunt de regles, normes, hàbits i maneres de fer que caracteritzen el tipus de relacions que s'estableixen en les organitzacions, i com una sèrie de productes culturals tipus mites, rituals i símbols empresarials. Des d'aquesta perspectiva l'objectiu que es persegueix és fer la companyia més competitiva a través de l'aprofitament dels seus recursos interns, entre els quals es compta la seva força laboral. La cultura corporativa, en aquest sentit, és percebuda com un instrument que serveix per incrementar la motivació dels membres de la corporació, fomentar que participin en el sistema i implicar-los en els objectius estratègics de l'organització.

En altres casos, seguint la teoria interpretativa de Geertz la cultura corporativa s'ha entès com un procés de creació constant de significat. En aquest procés, es produeix una tensió entre la cultura i la societat, tensió que l'ésser humà resol a través de la interpretació de les seves experiències amb relació als models d'estructura i ordre que li facilita l'organització a la qual pertany dins d'una societat política i econòmicament determinada.

En el primer cas s'ha defensat que les experiències sobre comportament organitzatiu són culturalment intercanviables i, per tant, que hi ha sistemes culturals d'eficàcia provada i indiscutible, generalment racionalitzables, i que, si no funcionen com seria desitjable, és perquè les persones no apliquen el sistema amb correcció. En aquests casos l'equació implícita, herència del taylorisme és: «com que tots som iguals, si funciona bé per a uns, ha de funcionar bé per als altres.» L'experiència, però, demostra que això no

*Algunes corporacions  
empresariales estan  
assumint la funció de  
donar significat i sentit a  
la vida de les persones,  
funció històricament  
reservada a altres instàncies.  
Fotografia: I & T Magazine (1994),  
núm. 15, pàg. 2.*

és així, si bé l'equació continua aplicant-se com un mal menor. L'explicació d'aquest comportament potser ha de trobar-se en la incertesa que produeix un mercat en contínua transformació, l'existència d'uns competidors atents a la mínima oportunitat i la contínua aparició de noves tecnologies que fan obsoletes les anteriors, conjunt de fets que desperten una imperiosa necessitat d'ordre, control i predictibilitat per assegurar la supervivència de les organitzacions.

En el segon, i dins del que podríem anomenar els diferents experiments sobre organització i participació que s'estan realitzant en el marc genèric del capitalisme tardiu: Xerox Corporation, Cooperatives de Mondragón o els Kibbuz israelites, n'hi ha un que pel seu abast resulta especialment atractiu, el màrqueting multinivell. El sistema de màrqueting multinivell és un sistema de venda i distribució que ha estat capaç de desenvolupar una cultura corporativa orientada a fomentar l'autogestió dels seus distribuïdors. Aquest sistema se sosté, bàsicament per una relació fortament personalitzada, fonamentada en el mateix principi de comunicació informal a través del qual circulen els rumors. El sistema multinivell es basa en la confiança i la credibilitat que unes persones disposen en les altres, actitud que és possible gràcies al fet que el sistema de màrqueting multinivell utilitza les xarxes socials prèviament establertes per estendre's. Des del punt de vista organitzatiu, això representa certs avantatges competitius per a les companyies que l'apliquen. Pel que fa a les persones que l'executen, una manera d'entendre i explicar la seva experiència en relació a unes estructures.

La solució autoorganitzativa que proposa el màrqueting multinivell és atrevida. Què passa quan les cultures corporatives van més enllà del marc estricte de l'organització i s'estenen per l'entorn que les envolta proposant altres formes de relacionar l'economia i la societat? Què passa quan enmig d'una societat desafiadora i estressant, la cultura corporativa esdevé el refugi de gent que se sent incòmoda amb la militància política, la pràctica religiosa o la participació en la seva comunitat, i busca noves maneres de legitimar el seu sistema de creences?



Amb aquest article exploro el tema del conflicte entre les noves formes d'organització empresarial i el seu impacte en l'entorn social en què se situen. La pregunta que faig aquí és: per què determinades formes d'organització empresarial desperten grans expectatives per a uns i provoquen reaccions adverses als altres? Per què unes persones s'hi troben còmodes mentre que a d'altres els desperta suspicàcies? Per què en uns països determinades formes d'organització tenen millor acollida que en altres? Sostinc que aquestes reaccions vénen donades per la coexistència de diferents concepcions del món i, en aquest sentit, que les cultures corporatives s'estan convertint en una manera alternativa de donar sentit a l'experiència quotidiana de moltes persones que pateixen els efectes de la desorientació i el desconcert que travessa la societat actual. Com a sistema de significats, les cultures corporatives topen amb l'oposició de les concepcions del món més clàssiques i tradicionalistes que veuen amb inquietud com canvien i es transformen les coses al seu voltant i com determinats col·lectius s'identifiquen amb opcions alternatives. Un dels vehicles a través dels quals s'expressa aquesta inquietud és el rumor.

Quins són els rumors que acompanyen l'inici de les activitats de les companyies que usen el sistema de màrqueting multinivell?

En primer lloc faré un breu repàs sobre la qüestió del rumor en general i el seu significat social, per a continuació centrar-me en els rumors comercials, descriure la dinàmica del màrqueting multinivell en el cas d'Espanya i presentar els dos rumors principals que han acompanyat la seva implementació per, a continuació, interpretar-ne el significat a la llum del conflicte cultural desencadenat per la tecnologia de venda.

### Els rumors i el seu significat

El rumor és un d'aquells temes marginals popularment relacionat amb la fantasia i l'engany, o amb la distorsió de la comunicació, encara que no sempre és així. Els rumors sempre tenen una raó de ser que s'explica amb relació a les experiències de les xarxes socials a través de les quals prospera i es difon.

Allport i Postman (1947), des de la psicologia experimental i centrant-se bàsicament en els rumors de la guerra, van definir el rumor com una informació distorsionada, d'aquí que estudiessin les causes de la distorsió i busquessin la resposta en la manera que l'individu percep i recorda particularment els esdeveniments. Des d'aquesta perspectiva, els interessos personals de l'individu eren la causa que el rumor perdés la qualitat original. En aquest cas, si l'investigador era capaç de reconstruir el patró de distorsió de la informació, llavors, la informació original, genuïna i veritable apareixeria de nou. Psiquiatres i psicoanalistes han abordat el rumor com a desviació del comportament normativitzat, el cas citat per Jung del rumor de l'estudiant que té relacions amb el seu professor revelaria el desig ocult de moltes altres companyes de tenir una relació que només existia en els desitjos inconscients de les seves companyes de classe. Des d'aquest punt de vista, l'estudi del rumor té una orientació, sia moralitzant, en la mesura que hi ha informacions veritables i objectives i altres de falses, sia patològica, amb relació a la creació de fantasies que qüestionen les normes morals establertes. Segons

psicòlegs socials com Rosnow i Fine (1976) el rumor és una distorsió de la realitat però socialment determinada; en aquest cas, els rumors circulen com a objecte d'intercanvi en el qual es bescanvien notícies per notícies, estatus, poder, entreteniment, diners, control social, estímuls materials o psicològics capaços de satisfer desitjos, necessitats o expectatives. Shibutani (1966), més holista, defineix el rumor com una transacció col·lectiva, el rumor és un producte emergent que resulta de la interacció de les parts i que es configura com una resposta col·lectiva i cooperativa en les situacions ambigües.

El rumor pot expressar un conflicte de classes, com tracten de demostrar Portocarrero i Soraya (1991) en analitzar el rumor del Sacaojos a Lima, durant el període d'inestabilitat social, política i econòmica a les darreries de 1988. Un conflicte generacional com argumenta Victor (1993) a través del seu estudi sobre el pànic satànic. Victor tracta el rumor del pànic satànic com una narració a tall de llegenda urbana basada en el mite de la conspiració. Explora els canvis experimentats per la societat americana a partir dels anys seixanta, i troba que la circulació de rumors sobre l'existència d'organitzacions i influències satàniques que atempten contra l'ordre moral de la societat està vinculada a la croada moral duta a terme pels evangelistes més fonamentalistes contra els adolescents i joves davant de les dificultats d'imposar el seu propi ordre i concepció del món. Turner (1993) seguint el treball de Knopf (1975) sobre rumors i raça relacionats amb la violència racial que va tenir lloc als EUA durant els seixanta, correlaciona rumor, raça, cultura i activitat econòmica. Turner destaca que als EUA hi ha rumors construïts a partir del tema de la conspiració que només circulen entre la població de color (indústries que pertanyen al KKK i que distribueixen productes que causen esterilitat i malalties als negres, o que utilitzen nens negres per a proves farmacològiques, etc.) que denoten l'existència d'un conflicte racial no resolt. Els historiadors també han fet servir el rumor per explicar l'origen de les crisis històriques, com ara les revoltes del Soissonais el 1789, per explicar els inicis de la revolució francesa (Ramsay 1992).



*La cultura corporativa s'ha abordat des d'una perspectiva del management (regles, normes, hàbits i maneres de fer, sèrie de productes culturals: mites, rituals i símbols empresarials). Fotografia: I & T Magazine (1994-1995), núm. 16, pàg. 14.*

Kapferer (1987) reformula el qüestionament dels autors anteriors i fa un plantejament epistemològic: per què la gent creu en el que creu? Aquest autor destaca que el rumor és una informació alternativa a les fonts d'informació oficials i que circula mentre no es confirma una notícia. El rumor, però, vol confirmar el que ja se sap, d'aquí la conclusió desafiadora de Kapferer: els rumors confirmen el que sembla evident. La societat no creu el que sap perquè sigui veritable, sinó que les coses es fan veritables en la mesura que la societat hi creu. L'existència del rumor, doncs, igual que la de les religions, per Kapferer és una construcció social de la realitat, una qüestió de fe.

En aquest article, els rumors són tractats com una expressió de la diversitat, diversitat pròpia de les societats complexes. Els rumors expressen diferències, no desviacions o patologies. Definiré el rumor com una mena d'expressió que permet explicar i entendre determinades experiències socials, és a dir, tractaré el rumor com a part d'un sistema de significats més general. Per tant, no estudiaré els rumors amb relació a la qualitat de la seva informació (veritable o falsa) sinó amb relació a la seva credibilitat. En aquest sentit, comparteixo les conclusions de Kapferer: els rumors confirmen el que semblava evident, d'aquí la seva força.

### Rumors comercials

El dissabte 4 de novembre de 1995, Dow Jones va anunciar que a Mèxic hi havia hagut un cop d'estat. La notícia es va difondre ràpidament, es va crear un estat de confusió, incertesa i inseguretat arreu del país i de la NAFTA. Què havia passat? L'efecte fou fulminant i desestabilitzador per a la borsa. El peso es va devaluar un 35% en

qüestió de minuts. Tres hores més tard, la mateixa empresa desmentia el rumor. L'efecte de la seva difusió, però, havia estat catastròfic. La notícia sobre el cop d'estat a Mèxic, era una notícia que surava en un ambient de conflictivitat social, inflació, inestabilitat política, revoltes en diferents llocs del país, acció de la guerrilla, inseguretat i violència. Era una situació ambigua que feia creïble la possibilitat d'un cop d'estat. El rumor va tenir un efecte devastador perquè confirmava la sospita generalitzada que en aquelles condicions el país podia fàcilment ser objecte d'un cop d'estat.

Sobre els rumors, Köening (1985) destaca que apareixen sota condicions de trauma personal i social, i que sovint aquests estan associats a situacions conflictives. D'aquí que els rumors més comuns tinguin a veure amb les guerres, l'antagonisme als grups minoritaris, les crisis polítiques i econòmiques i els desastres naturals, quatre àrees d'influència que proposa recordar sota la regla de les quatre 'C': crisis, conflicte, comerç i catàstrofes. En aquest apartat em centraré en els rumors comercials.

Segons Köening, la circulació d'aquests rumors és relacionada amb el creixent nombre de corporacions que tracten amb el consumidor. Hi ha nombrosos exemples que il·lustren aquest cas, sovint agrupats en dues tipologies: rumors basats en el mite de la contaminació i rumors basats en el mite de la conspiració. En el primer s'inclouen aquelles notícies que fan referència a la naturalesa dels productes i en posen en dubte la qualitat. En el segon s'estableixen connexions i vincles amb organitzacions sinistres i malintencionades que tenen com a finalitat finançar els artificis del maligne i fomentar la inestabilitat social, en aquest cas, i s'al·ludeix a la naturalesa de les organitzacions i als seus objectius socials.

Rumors característics basats en la contaminació són els que han prosperat amb relació a l'extensió de les franquícies. Rumors d'aquest tipus han estat els que afirmaven que en un programa televisiu un empleat de la MacDonal'd's, de Chef Burguer o de Wendy's confessava que les hamburgueses eren fetes de carn de cucs, o que una noia mentre mirava la televisió a les fosques i menjava trossos de pollastre arrebossat que havia comprat a la Kentucky Fried Chicken va clavar mossegada a un ratolí cobert d'una gruixuda capa d'arrebossat. Rumors sobre la qualitat del menjar es van estendre també amb relació al menjar xinès. A mitjan 1995, vaig sentir un advocat que relacionava la immigració il·legal de xinesos amb la usurpació de personalitat. Explicava el fet que en vint anys a Barcelona només hagués mort oficialment un xinès, dient que els immigrants il·legals d'aquest país adoptaven la personalitat dels que morien, a la vegada que feien desaparèixer els cossos tallant-los a trossets i servint-los en els restaurants. D'aquí que en aquests llocs ofereixin tres plats, el pa, el vi, les postres, un glop de licor xinès i que, a més, regalin un ventall o una tortugueta que belluga el cap, perquè s'estalvien la carn, deia. L'efecte d'aquest rumor era corrosiu.

Diversos autors han estudiat el cas de Pop Rocks (un producte de General Foods) un tipus de caramel que reacciona en contacte amb la saliva produint petites explosions. El producte va tenir una gran acollida entre el públic infantil, i aviat van circular rumors que el producte feia malbé el paladar i —mite de la conspiració— que General Foods mai no havia distribuït aquest producte i que era algú amb perverses intencions que utilitzava la seva marca.

Un altre cas va ser el de 'Bubble Yum' un tipus de xiclet que és tou des del principi. Com el cas de Pop Rocks va tenir una acollida excepcional entre la mainada. El rumor, però, es va encarregar de posar-ne en dubte la qualitat al·legant que en la composició els fabricants utilitzaven ous d'aranya.

Sobre la Coca-cola han circulat, igualment, un gran nombre de rumors, el de la composició narcòtica, el de la naturalesa corrosiva, el de la to-

xicitat barrejada amb aspirines. Un company antropòleg que estudia els pescadors del País Basc, Iñaki Martín, va trobar que la Coca-cola era utilitzada a bord dels vaixells dels pescadors d'Orio com a antioxidant amb preferència a les marques corrents d'aquests productes que es troben en el mercat.

Kapferer (o.c.) subratlla que els rumors sobre la contaminació relacionats amb els *fast-food* i menjars exòtics expressen el desconcert de la societat davant de la irrupció de noves formes de concebre el menjar. Concretament, els *fast-food* impliquen un qüestionament del model de la família tradicional reunida al voltant de la taula. En tots aquests el rumor expressa escepticisme, qüestiona la naturalesa dels nous productes. Aquest escepticisme, però, també arriba a la manera de comercialitzar els productes, com es pot observar en els rumors basats en el mite de la conspiració.

Dins del grup dels rumors conspiratius es troben tots aquells referents a la roba de vestir, com la de la marca Jockey el 1979, o a begudes refrescants, com Tropical Fantasy, que deixen estèrils els consumidors, sia per contacte o per ingestió, especialment a la gent de raça negra. Sovint darrere d'aquestes empreses se sospita la presència de moviments racistes, com el Ku Klux Klan, que empren els beneficis de venda d'aquests productes per finançar activitats o règims racistes.

Altres rumors de tipus conspiratiu són els que van circular sobre Procter & Gamble i l'home de la Lluna, el seu logotip. Els rumors van iniciar-se l'any 79 i van persistir durant els tres anys següents. Segons aquest rumor, les tretze estrelletes que apareixen en el logotip, en homenatge als tretze primers estats que van signar la declaració d'independència americana, podien dividir-se en tres grups. Si llavors es traçava una línia contínua en cada un d'aquests grups, apareixien tres 9 que, segons la Bíblia, és el signe de la Bèstia, l'anticrist. Aquests tres 9 apareixien de nou si s'inspeccionaven atentament els rínxols de l'home de la Lluna de Procter & Gamble. Segons aquesta informació, P&G donava el 20% dels seus beneficis a l'Església de Satan, amb seu a Cali-

fòrnia. Les declaracions van ser oïdes al Phil Donahue Show. Un altre rumor amb relació a P&G va ser el que l'associava amb l'Església de la Unificació que dirigeix el reverend Son Myug Moon. Un rumor semblant va circular sobre Ray Kroc, fundador de MacDonald's, el qual segons uns testimonis va ser vist en un programa televisiu declarant que donava un 25% dels seus beneficis a l'Església de Satanàs.

Segons Kœening, el sil·logisme que sosté els rumors conspiracionistes suposa com a premissa principal que la conspiració de Satanàs inclou les empreses més poderoses dels Estats Units, d'aquí que, una empresa important com McDonald's sigui susceptible de formar part d'aquesta conspiració.

A diferència dels rumors contaminatius que dubten de la qualitat dels productes, els conspiracionistes posen en dubte la moralitat de les companyies. Ambdós tipus de rumors, però, estan relacionats. Els primers circulen especialment en referència a productes que tenen una acollida excepcional i un èxit comercial inesperat, com el Pop Rock o els xiclets amb ous d'aranya. El segon en referència a companyies que tenen un ràpid creixement i es popularitzen més de pressa del que és habitual. En aquest sentit, recorda les llegendes sobre la col·laboració del diable en empreses humanes poc comunes, com el pont del diable, a Martorell, per posar un exemple proper, o la intervenció d'éssers fantàstics del llegendari català, com els «manierons», éssers diminuts quasi invisibles que, posseïts per una febre diabòlica de treballar, servien per explicar la prosperitat inesperada d'alguns masos i famílies que s'atribuïa a la intervenció d'agents sobrenaturals, no a l'esforç personal. L'expansió de grans companyies multinacionals sovint topa amb la mirada escèptica i desconfiada de la societat en què s'estableix. El cas d'Amway Co., de Tupperware o d'Herbalife Inc. o, anteriorment, el d'Avon, empreses que es dediquen a la venda directa i, les tres primeres, usuàries del sistema de màrqueting multinivell, no han pogut evitar els recels de la societat d'acollida. El cas d'Amway Co. il·lustra especialment aquest fet.

### Rumors sobre Amway Co.

Amway Co. és una multinacional d'origen americà que fabrica i distribueix bàsicament productes de neteja i cosmètica a través del sistema de màrqueting multinivell. Com a empresa, Amway Co. va iniciar les seves activitats comercials l'any 59. Actualment, té mercat en 64 països, i disposa d'una força laboral d'uns 2,5 milions de distribuïdors. En l'exercici del 95 va facturar 5,6 bilions de dòlars. Una de les característiques més rellevants d'aquesta companyia és el seu creixement atípic, sovint quasi exponencial, que ha acompanyat l'obertura de cada nou mercat. Després d'uns anys, però, la seva xifra de vendes caigué tan precipitadament com havia ascendit per, a continuació, establir-se a un ritme de creixement que fa més creïble un cicle de vida que resulta desconcertant als observadors. Per mantenir el creixement de la companyia a escala mundial, Amway Co. equilibra estratègicament la caiguda dels seus mercats locals obrint nous mercats, a un ritme igualment exponencial. Per a aquesta companyia és molt important mantenir el creixement, ja que és un dels principals arguments que usa per inspirar l'eficàcia del sistema de venda i distribució entre els seus distribuïdors.

El màrqueting multinivell és un complex sistema de distribució i venda de productes basat en la noció del *self-management*. Quan un distribuïdor signa un contracte amb una d'aquestes companyies ho fa en qualitat de distribuïdor independent. Els noms varien en funció del tipus d'empresa que aplica aquest sistema. Com a distribuïdor independent, ha d'assumir la responsabilitat del seu negoci particular. Perquè creixi i sigui rendible s'ha d'encarregar de vendre els productes o de captar gent que vengui productes o que introdueixi gent nova seguint els mateixos passos que ell ha seguit. Si aquest patró es repeteix a diferents escales, la xarxa de distribuïdors es ramifica i s'estén, i els beneficis augmenten. En aquest procés, el distribuïdor independent assumeix diverses funcions: la de distribuïdor majorista de productes de la marca que representa, la de venedor detallista, i la de promotor del producte i del sistema de distribució.

En el centre d'aquest procés de distribució i gestió de la xarxa de vendes, hi ha la idea de l'autoconsum. Si cada distribuïdor consumeix mensualment alguns productes i aconsegueix que els nous distribuïdors que ell ha introduït facin el mateix, el seu negoci prosperarà. El distribuïdor independent, doncs, gestiona, promociona, ven, distribueix i consumeix uns productes que considera propis del seu negoci. Un complex sistema de control sobre els beneficis derivats de l'activitat dels distribuïdors independents, evita que el sistema de màrqueting multinivell funcioni com ho faria el sistema de piràmides de Ponzi, en alguns països, considerada una forma de venda il·legal.

Aquest sistema, però, té una altra característica que encara el fa més interessant, és associat a la mateixa filosofia de la lliure empresa descrita per Andrew Carnegie en *The Gospel of Wealth* (1900) i vinculada a les filosofies de l'èxit que republicans i conservadors han estat difonent als Estats Units des de l'època de la *Gilded Age*, a les darreries del segle passat. Aquesta filosofia difon el model del *rags-to-riches* popularitzat per Horatio Alger a través d'histories a l'estil de venedors de diaris que acaben sent presidents de grans companyies, i fomenta el model del *self-made man*, un home que, disposat fermament a triomfar en la vida i malgrat les adversitats, aprèn dels fracassos i lluita de manera persistent fins a aconseguir l'èxit. El sistema de màrqueting multinivell no solament és un sistema de distribució; és, també, un sistema de significats que relaciona les experiències dels distribuïdors independents amb un marc conceptual que va més enllà de l'activitat econòmica, cosa que sovint deixa perplexos els observadors. Els distribuïdors independents volen veure realitzats els seus somnis i per alimentar el seu desig i aprendre tècniques per millorar les seves habilitats comercials, fan reunions multitudinàries, sovint gestionades per distribuïdors independents amb una gran experiència en el sistema multinivell, on assisteixen a grans espectacles de llums, colors, músiques i oradors eloqüents i entusiastes que exciten els seus desitjos i les ganes de triomfar. En el sistema multinivell, aquestes reunions d'inspiració per a

la venda es complementen amb la lectura de llibres d'autoajuda i superació personal, la visualització de cintes de vídeo i l'audició de cassetts on aprenen l'art de la venda, la persuasió, i amb els quals reforcen la seva voluntat d'aconseguir l'èxit.

Tot aquest sistema de motivació i organització del comportament de la xarxa de vendes rep el reforçament de la conducta dels líders i fundadors de la companyia, que Rich DeVos, un dels fundadors d'Amway Co., ha descrit, sota el títol de *Compassionate Capitalism* (1993), com la seva particular filosofia de l'èxit en un intent d'actualitzar l'*american dream of success* i materialitzar-lo en els objectius socioeconòmics d'Amway Co. Altres líders d'empreses que distribueixen els seus productes mitjançant el sistema multinivell han fet el mateix.

Afegit a aquesta particular estructura organitzativa i a aquesta particular cultura corporativa, encara hi ha un tercer aspecte que ajuda a entendre el perquè, en un moment donat, Amway Co. ha estat el blanc de la circulació de rumors. Es tracta del seu mètode de localitzar candidats a distribuïdors del sistema i consumidors de productes de la marca. El sistema de màrqueting multinivell és difon a través de les xarxes socials establertes prèviament pel distribuïdor, d'aquesta manera, l'accés al consumidor és més fàcil. Amics, familiars, parents i coneguts es converteixen en el *target* principal de les activitats comercials i divulgatives del distribuïdor independent.

Aquest fet és especialment rellevant per entendre la circulació de rumors. Amway-Espanya es va introduir, com és habitual, a través d'uns canals inicialment reservats a les relacions socials, tot i proposant un nou sistema de distribució i un sistema de significats alternatiu. En circular per les xarxes socials i en introduir-se en l'espai familiar amb propostes econòmiques Amway va despertar suspicàcies i la reacció no es va fer esperar. Els seus dos eixos, el sistema de distribució i el sistema de significats, van convertir-se en font de rumor. Com a sistema de distribució Amway era un sistema fraudulent. Com a sistema de significats, el rumor va respondre titllant



*La coexistència de diferents concepcions del món comporta conflictes pel que fa a la implantació de noves formes d'organització empresarial.*

*Fotografia: I & T Magazine (1994), núm. 13, pàg. 16.*

aquesta empresa de secta. Els ciutadans 'ja sabien' que hi havia sistemes fraudulents, com ho havien demostrat l'experiència amb els sistemes de venda piramidal uns anys enrere, i els xarlatans amb pocs escrúpols que alguna vegada els havien enredat amb productes de mala qualitat. De l'altra, també 'sabien' que hi havia sectes que captaven la gent pels seus interessos econòmics personals, com la premsa sensacionalista de tant en tant feia públic. Per fi, una companyia, en aquest cas Amway, feia que el rumor fos creïble. Bra allí, amagada darrere la seva parafernàlia empresarial, intentant enriquir-se a costa dels ingenus. Com, si no, havia estat capaç d'arribar fins on havia arribat? La lògica era terrible.

Aquests dos arguments van arrelar fort en la societat espanyola. El 1991, la Unió de Consumidors Espanyola va protagonitzar una campanya en la qual posava en dubte la legalitat del sistema de màrqueting multinivell i Amway-Espanya va ser expulsada de l'Asociación de Empresas de Venta Directa. Al mateix temps, els grups antisectaris, alarmats per exdistribuïdors que no havien vist realitzats els seus somnis de grandesa, van iniciar una altra campanya en què tractaven la cultura corporativa d'Amway de sectària i manipuladora. Entre el 1991 i el 1992 les acusacions i les sospites es van estendre ràpidament per la ràdio, la premsa i la televisió. L'efecte d'aquesta doble campanya va fer dubtar molts distribuïdors de l'eficàcia del sistema, un sistema que afirmava que, com a tecnologia de l'èxit, mai no fallava, i que les causes del fracàs només es trobaven en les persones que no executaven amb prou entusiasme les lleis de l'èxit. A partir d'aquí, molts distribuïdors van començar a pensar que potser

el que fallava era el sistema i no ells i, en conseqüència, van rescindir el contracte.

El cas d'Amway va ser dut als tribunals. Tres anys després el tribunal va fallar al seu favor, però la seva força de vendes que havia arribat a tenir fins a 120.000 distribuïdors independents l'any 1991, era de 22.000 a principis de l'any 1995.

La fallida d'Amway-Espanya, però, no s'explica simplement per efecte d'una campanya de descrèdit malintencionada i poc comprensiva, ja que els grups que hi van intervenir van respondre als requeriments dels ciutadans de la millor manera que van saber, escoltant les queixes dels consumidors i posant en dubte el sistema multinivell. Hi ha altres motius que expliquen la caiguda de la força de vendes d'Amway:

**Causes internes:** Com a conseqüència del seu ràpid creixement, la companyia va ser incapaç d'atendre la demanda dels seus distribuïdors, la qual cosa va provocar seriosos problemes logístics en la circulació d'estocs, i va provocar un desencant generalitzat i rumors dins la xarxa que expressaven dubtes sobre l'excel·lència empresarial que Amway pregonava a través de la seva imatge corporativa i el seu sistema de relacions públiques.

**Causes externes:** El sistema multinivell s'ofereix com un treball complementari i un ingrés extra. Amway Co. va obrir la seva filial a Espanya l'any 86, en plena recessió econòmica. L'oportunitat comercial que oferia era atractiva: no requeria cap inversió inicial considerable i prometia millorar l'economia domèstica a curt termini. A partir de l'any 92, Espanya comença a experimentar certs indicis de recuperació econòmica i l'oferta d'Amway perd atractiu.



Per la competitivitat del sector: A partir de l'any 91 van introduir-se altres multinivells al país: Herbalife, per exemple. Algunes d'aquestes empreses, com Mundinet, reclutaven la seva força de vendes entre les xarxes d'Amway i oferien als distribuïdors percentatges més grans sobre els productes. El resultat va ser que aquesta companyia, pionera del multinivell a Espanya, va haver de repartir el pastís.

Per causes històriques i socials: d'altra banda, el rebuig d'Amway-Espanya pot explicar-se històricament per l'antipatia i la desconfiança associades a la figura del venedor porta-a-porta, una figura cada vegada més rara i exòtica en l'experiència quotidiana. Popularment, el venedor porta-a-porta s'identifica amb un personatge inoportú i desconegut que interromp la vida familiar amb l'oferta de productes que no vénen al cas i que, malgrat les negatives del consumidor, insisteix una i una altra vegada amb nous arguments amb la intenció de tancar una operació comercial. Un acudit molt poca-solta retrata aquesta situació. Truquen a una porta. 'Qui és?' respon el veí. 'Avon', contesta el comercial donant a conèixer el nom de la companyia que representa. El veí, però, entén malament el nom de la companyia i pensa que li falten al respecte. Molt ofès contesta: 'i tu ...uta'. En qualsevol cas, no deixa de ser simptomàtic el fet que la feina de comercial sigui, segons el Servei d'Ocupació i l'INEM, una de les menys preferides a l'hora de buscar treball i que, en un moment en què l'atur al país oscil·la entre el 17 i el 22%, el mercat laboral estigui àvid de candidats a comercial.

## Conclusió

En el cas del màrqueting multinivell, la ruptura de la intimitat familiar que protagonitza el venedor porta-a-porta, que aquest sistema prefereix anomenar persona-a-persona, arriba de la mà d'algué que té accés directe a l'espai privat, un espai que llevat dels casos de negocis familiars, és un espai separat de les qüestions econòmiques i que inicialment és estructurat i concebut per satisfer demandes de tipus social, no econòmiques. Quan un conegut, amic o familiar s'introdueix en

aquest espai amb una proposta de les característiques com les del màrqueting multinivell i la cultura corporativa d'Amway Co., és a dir, unint el que per als altres sembla impossible d'unir, l'econòmic i el social, llavors, majoritàriament, provoca el rebuig i desperta certa desconfiança. Donat que la persona que representa el sistema és una persona coneguda i que es beneficia del coneixement previ, se l'intenta protegir d'avant d'un sistema que sembla sospitos: 'me l'han enredat amb aquesta llauna', 'me li han menjat el coco'. Llavors, per explicar l'estranya conducta de l'amic, del parent o del familiar, es conclou que aquella proposta és impròpia del lloc, de la persona i del moment, i que, per tant, ha de ser necessàriament sospitosa. Quan aquesta sospita es duu a l'extrem el rumor justifica la seva naturalesa fraudulenta i manipuladora.

Així i tot, però, queda una objecció per fer. Malgrat les objeccions i els rumors al sistema sobre Amway i el multinivell, el sistema continua funcionant. Per què? Què significa això?

La qüestió del màrqueting multinivell té una dimensió global que va més enllà dels personalismes. Com a sistema de distribució desafia els canals de distribució establerts i hi competeix per beneficiar-se del fet consumista. Com a sistema de significats, la seva capacitat per atreure i mantenir 2,5 milions de distribuïdors independents i continuar actiu, ens parla d'un aspecte poc tractat respecte a la qüestió de les cultures corporatives i que el rumor ajuda a desvetllar. La gent no s'introdueix en el multinivell perquè sigui imbècil i ignorant, com pretén fer-nos pensar el rumor d'una manera simplista, sinó perquè té una raó per fer-ho. El multinivell ofereix un ordre i un sentit a la vida de moltes persones en un moment en què la desorientació, la incertesa, l'ambigüitat, l'estrès i la inseguretat campen lliurement.

Si al capdavant les hamburgueses sembla ser que no contenen dents de rata i que el preu del quilo de cucs s'ha confirmat que era deu vegades superior al del quilo de vedella i, per tant, comercialment poc rendible per vendre'l en forma d'hamburgueses, ¿vol dir, això, que en els temps a venir, les cultures corporatives formaran part

de la nostra dieta cultural habitual i donaran sentit a la vida de moltes més persones, d'una manera més generalitzada i amb més intensitat del que ho estan fent avui per avui, llevat d'algunes excepcions com el capitalisme d'avantguarda?

## BIBLIOGRAFIA

ALLPORT, Gordon W.; POSTMAN, Leo. *The Psychology of Rumor*. New York: Russell & Russell, 1965 (1947).

BIGGART, Nicole Woolsey. *Charismatic Capitalism. Direct selling organization in America*. Chicago: University of Chicago Press, 1989.

CARNEGIE, Andrew. *The Gospel of Wealth. And Other Timely Essays*. Cambridge (Massachusetts): The Belknap Press of Harvard University Press, 1965 (1900).

CAWELT, John G. *Apostles of the Self-Made Man*. Chicago-London: The University Chicago Press, 1988.

CHENOWETH, Lawrence. *The American Dream of Success: The Search for the Meaning in the Twentieth Century*. North Scituate, MA: Duxbury Press, 1974.

CLOTHIER, Peter. *Marketing Multi-nivel*. Valencia: Promociones Jumerca, 1992.

COONEY, John E. «Bubble Gum Maker Wants to Know How Rumor Started». *Wall Street Journal* (March 24, 1977), pàg. 1.

CROWLEY, Mary C. *Women Who Win*. Old Tappan (New Jersey): Fleming H. Revell, 1979.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. *Corporate culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*. London (et al.): Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

DeVos, Rich. *Compassionate Capitalism. People Helping People Help Themselves*. Estats Units: Penguin Books, Dutton Book, 1993.

FEYDER, Susan. «Rumor of Gift to Satan Cult Plays Devil with McDonald's». *Chicago Tribune* (octubre 10, 1978).

FINE, Gary Allen. «The Kentucky Fried Rat: Legends and Modern Society». *Journal of the Folklore Institute*. Vol 17 (1980), pàg. 222-243.

GEERTZ, Clifford. *The Interpretation of Cultures*. BasicBooks, 1973.

GRAHAM SCOTT, Gini. *La venta Multinivel. Cómo crear su propia organización de ventas y distribución*. Madrid (etc.) Deusto: 1994.

GREEN, Jaustin J.; D'AUTO, John. «A Case Study of Economic Distribution Via Social Networks». *Human Organization*, vol 36 (1977), pàg. 309-315.

GREENWOOD, Davydd J.; GONZALEZ, José Luis. *Industrial Democracy as Process: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragón*. Van Gorcum, Assen/Maastrich: Van Gorcum & Comp B.V, 1991.

KAPPERER, Jean-Noël. *Rumors. Uses, Interpretations and Images*. New Brunswick-London: Transaction Publishers, 1990 (1987).

KAY ASH, Mary. *Mary Kay*. New York: Harper and Row, 1981.

KNOFF, Terry A. *Rumors, Race and Riots*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Books, 1975.

KOENING, Frederick. *Rumor in the Marketplace. The So-*

*cial Psychology of Commercial Hearsay*. Dover, Mass.-London: Auburn House Publishing Company, 1985.

OUCHI, William G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

PAGE, Larry A; AGONA, Dominick R. «Participatory Action Research. A View from Xerox». A: WHYTE, William F. *Participatory Action Research*. Newbury Park-London-New Delhi: Sage Publications, 1991.

PASCALE, Richard T.; ATHOS, Anthony G. *The art of Japanese management. Applications for American Executives*. New York: Simon and Chuster, 1981.

PETERS, Thomas; WATERMAN, Robert H. *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982.

PORTOCARRERO, Gonzalo; SORAYA, Isidro V. *Sacaosjos. Crisis Social y Fantasmas Coloniales*. Lima: Tarea, 1991.

ROIG, Barto; BRIONES, José Luis. *Marketing directo de red*. Madrid: Iberonet, 1993.

ROSNOW, Ralph L; FINE, Gary Alan. *Rumors and Gossip. The Social Psychology of Hearsay*. New York-Oxford-Amsterdam: Elsevier, 1976.

SHAKLEE, Forrest C. *Reflections on a Philosophy*. New York: Harper and Row, 1973.

SHIBUTANI, Tamotsu. *Improvvised News. A sociological Study of Rumor*. Indianapolis-New York: The Bobbs-Merrill Company, Inc., 1966.

TAMARKIN, Bob. *Rumor Has It. A Curio of Lies, Hoaxes, and Hearsay*. New York: Prentice Hall General Reference, 1993.

TEBBEL, John. *From Rags to Riches. Horatio Alger, Jr., and The American Dream*. New York: The MacMillan Company, 1963.

TURNER, Patricia A. *I Heard it Through the Grapevine. Rumor in African-American Culture*. Berkeley-Los Angeles-London: University of California Press, 1993.

«Unas ventas discutidas». *Actualidad Económica*. (1 de noviembre de 1991), pàg. 23.

VICTOR, Jeffrey S. *Satanic Panic. The Creation of a Contemporary Legend*. Chicago and La Salle, Illinois: Open Court, 1993.

WHYTE, William; WHYTE, Katlen King. *Mondragón, más que una utopía*. San Sebastián: Txertoa, 1988.

XARDEL, Dominique. *The direct selling revolution understanding the growth of the Amway Corporation*. Cambridge, Mass. Oxford: Blackwell, 1993.

ZAFRA, J.M. «Delito de faraones. Los consumidores españoles ya tienen experiencia de venta piramidal». *El País, suplemento de Negocios*, año VII (3 noviembre 1991), núm. 314.

ZAFRA, J.M. «El Extenso Misterio. Amway, con 60.000 distribuidores en España, es el centro de las denuncias de las organizaciones de consumidores». *El País, suplemento de Negocios*, año VII (3 noviembre 1991), núm. 314.